

**Donata Zajac\***

Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

**Jerzy Rosiński\*\***

Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

## **Spotkania integracyjne jako narzędzia kształtowania kompetencji społecznych w zbiorowości pracowników sektora ICT**

### **Integration Meetings as a Tool for Developing Social Competences of ICT Sector Employees**

**Abstract:** Social competences of IT professionals are one of the major areas of development for the human resources management in the ICT sector companies. The article discusses one of the frequently used tools (that the intention of the organizations increase social competence): integration meetings. The results of research on the perception by the IT professionals are presented in the text. The preferred by the ICT sector workers investigated forms of integration, now widely offered by organizations, have also been discussed.

**Key-words:** cooperation – ICT – integration – IT specialists – methods

## **Wprowadzenie**

Zmiany na rynku usług branży ICT powodują m.in., że organizacje próbują zwiększyć kompetencje społeczne swoich pracowników. Jednym z narzędzi jest organizowanie wydarzeń służących integracji pracowników (tzw. spotkań integracyjnych). O ile

\*don.zajac@gmail.com

\*\*jerzy.rosinski@uj.edu.pl

kierunek rozwojowy (rozwój kompetencji społecznych) wydaje się zasadny, to samo narzędzie (spotkania integracyjne) może się okazać problematyczne ze względu na sposób funkcjonowania informatyków jako pracowników.

Jednak biorąc pod uwagę to, że część opisów pracowników branży ICT może mieć charakter stereotypowy, wartościone wydało się sprawdzenie, jak działania organizacji służące integracji pracowników postrzegane są przez samych adresatów tych wydarzeń oraz jakie są oczekiwania rozwojowe pracowników co do kompetencji.

Tekst w pierwszej części prezentuje niejako tło problematyki w postaci opisu informatyka jako pracownika funkcjonującego na rynku pracy. Następnie przytacza się badania własne w zakresie postrzegania przez informatyków spotkań integracyjnych oraz innych form zwiększania przez pracodawcę spójności zespołów pracowniczych. Wyniki badań odnoszą się także do nowych, w nikłym stopniu stosowanych obecnie form integracji.

## Informatyk jako pracownik

Opis informatyków jako pracowników balansuje niekiedy na granicy stereotypu. Obraz taki może nie dziwić w popularnych czasopismach, gdzie wprost powiela się stereotyp informatyka jako mężczyzny w rozciągniętym swetrze [Nowak 2008], młodego człowieka samotnie siedzącego przed komputerem, niezwracającego uwagi na to, co się dzieje w otoczeniu [Osiński 2011]. Jednak także w prasie branżowej (adresowanej do menedżerów ICT) oraz w części opracowań naukowych [Bashein, Markus 1990, ss. 30–34; Kanter 1999, ss. 6–12; Keen 1997, s. 86; Sellers 1996, ss. 26–27], powtarzającymi się sentencjami opisującymi informatyków są: niewielkie umiejętności komunikacyjne, nieumiejętność zrozumienia sytuacji drugiej strony (określane niekiedy jako brak empatii [Anton 1996]), nieumiejętność słuchania [Keen 1997, s. 86], „przepisywanie recepty, zanim zrozumie się problem” [Bashein, Markus 1990, ss. 35–44], niechęć do udzielania pomocy, niechęć do kontaktów z klientami oraz traktowanie ich z wyższością, zbyt duża koncentracja na technicznej stronie przedsięwzięcia i zamykanie się we własnym (stechnicyzowanym) świecie. Charakterystyki w prasie branżowej [Stępień 2009, ss. 14–15] oprócz wspomnianych wcześniej elementów opisowych wskazujących na koncentrację informatyków na technicznej perfekcji i lekceważeniu obszaru interpersonalnego uwzględniają dodatkowe elementy opisowe takie jak: skrajny indywidualizm, niechęć do pracy zespołowej, prze-

cenianie swoich możliwości, przekonanie o ponadprzeciętnych umiejętnościach zawodowych, upatrywanie przyczyn niepowodzenia w stronie technicznej (na przykład ignorowanie potrzeb klientów aplikacji), traktowanie zgłoszeń o błędach działania aplikacji jako personalnego ataku na programistę (identyfikowanie emocjonalne dzieła i twórcy), okazywanie lekceważenia otoczeniu spoza grupy zawodowej. Opisy zawierają także pozytywne elementy wskazujące na informatyków jako osoby: kierujące się logiką, preferujące indywidualne wykonywanie zadań, lepiej wchodzące w relacje za pośrednictwem komputera niż twarzą w twarz. Opisowi takiemu towarzyszy jednak adnotacja, że dotyczy on wyłącznie najlepszych pracowników [Milne 2000, ss. 63–65].

W charakterystykach (zarówno prasy branżowej, jak i opracowań naukowych) [Burn, Szeto 2000, ss. 197–216; Enns, Huff, Golden 2003, ss. 467–485; Todd, McKeen, Gallupe 1995, ss. 1–27; Kakabadse, Korac-Kakabadse 2000, ss. 97–154] powtarzającymi się elementami są:

- niewielkie umiejętności społeczne (komunikacja, wywieranie wpływu, auto-refleksja dotycząca funkcjonowania w sytuacjach społecznych),
- koncentracja na technicznej stronie pracy (ignorowanie relacji międzyludzkich oraz użyteczności biznesowej rozwiązań informatycznych).

Zatem za cechę wspólną opisów informatyków można uznać obszary rozwojowe w zakresie kompetencji społecznych oraz zainteresowanie doskonaleniem kompetencji zawodowych.

W nowszych badaniach pojawiają się także stwierdzenia mówiące o zacieraniu się różnic między pracownikami IT a grupą kontrolną [Willcoxson, Chatham 2006, s. 702]. Może to oznaczać, że prawidłowości charakterystyczne dla rynku IT stają się elementami opisującymi szerszy kontekst: funkcjonowania ekspertów organizacyjnych [Rośiński 2013; ss. 196–203].

## **Informatyk na rynku pracy**

Specyfika funkcjonowania zawodowego informatyków znajduje odzwierciedlenie w działaniach podejmowanych przez organizacje. W tle mamy także do czynienia ze zjawiskami na rynku pracy. Obecnie zostaną omówione wybrane zagadnienia odnoszące się do rynku pracy sektora ICT – perspektywy krótkoterminowej i długoterminowej oraz do działań podejmowanych przez organizacje.

Charakter prezentowanych informacji powoduje, że opisy zawarte w prezentacji perspektywy krótko- i długoterminowej można jednocześnie rozumieć odpowiednio pod kątem opisów o charakterze ilościowym oraz jakościowym.

### **Opis w perspektywie krótkoterminowej**

Można zaryzykować stwierdzenie, że charakterystycznymi elementami dla obecnego rynku pracy w sektorze ICT są niedobór pracowników oraz relatywnie wysokie zarobki.

Wzrostowi zatrudnienia w branży ICT towarzyszy w dalszym ciągu niewystarczająca liczba absolwentów kierunku informatyka. Między rokiem 2006 a rokiem 2017 liczba studentów na tych kierunkach zmniejszyła się o około 25 tys. Szkoła programowania online Kodilla [2017] oszacowała, że do roku 2020 liczba studentów względem roku 2006 spadnie aż o 42 tys. GUS [Zgierska 2018] oszacował natomiast, że w 2017 r. kierunki informatyczne powinny ukończyć około 13 190 studentów (29% mniej w stosunku do roku 2006). Dlaczego mówimy tu o deficycie? Szacuje się, że obecnie polski segment ICT będzie potrzebował około 50 tys. pracowników, a liczba ta do 2024 może wzrosnąć nawet o 17% [Kodilla 2017]. Patrząc więc na trend spadkowy absolwentów studiów informatycznych, a nawet zakładając pewien wzrost ich liczby, nie będziemy w stanie wykształcić w tym czasie aż tylu informatyków. Jest to więc obecnie rynek pracownika i wydaje się, że w najbliższej perspektywie taki pozostanie.

Co do wynagrodzeń, to w dalszym ciągu są one wielokrotnością średniego wynagrodzenia w kraju. W 2018 r. GUS opublikował raport na temat struktury wynagrodzeń według zawodów w Polsce. Grupą nas interesującą w tym sprawozdaniu są „specjaliści do spraw technologii informacyjno-komunikacyjnych”. Zarabiają oni średnio 8500,58 zł [Zgierska 2018].

Można zatem uznać, że perspektywa krótkoterminowa dla rynku pracy ICT jest bardzo optymistyczna dla pracowników, zarówno biorąc pod uwagę wynagrodzenia, jak i konkurencję wewnętrzną w branży tendencje są korzystne dla informatyków.

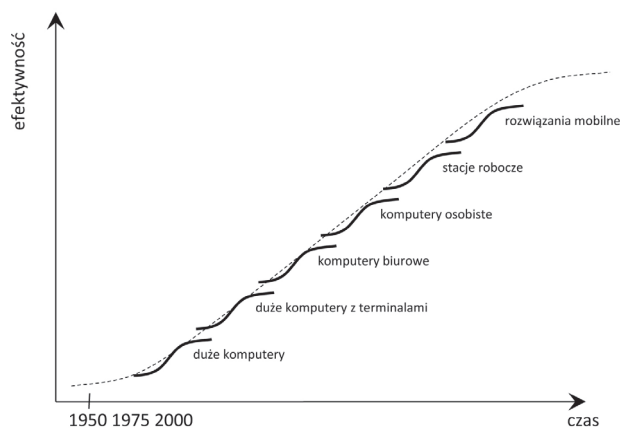
### **Opis w perspektywie długoterminowej**

Branża ITC może być opisywana w kategoriach trendów długoterminowych przez tzw. krzywą S (zob. rysunek 1) określaną także jako krzywa opisująca rozwój w granicach wzrostu [Senge 2008]. Obecny stan rozwoju branży nowych technologii może oznaczać kres dynamicznego wzrostu efektywności opartej wyłącznie na możliwościach sprzętowych. Na przykład w odniesieniu do efektywności narzędzi informa-

tycznych służących do automatycznej klasyfikacji i tworzenia systematyki osiągnięta została efektywność rzędu 85%, co jest wielkością w wielu wypadkach wystarczającą dla użytkownika końcowego. Oznacza to m.in., że dla branży nowych technologii zwiększa się użyteczność tych aspektów zarządzania, które są związane z rozumieniem relacji między jednostkami na poziomie opisu oferowanym przez psychologię lub socjologię organizacji [Rosiński 2013, s. 25].

Dynamika rozwoju rynku ICT ma konsekwencje dla pracowników branży. Początkowo, gdy rozwój branży opierał się na technologii, informatycy byli swego rodzaju „samotnymi kapłanami świątyni technologii”, zajmując się rzadką i trudno zrozumiałą wiedzą. Obecnie, gdy ważniejsze od perfekcji technicznej stały się potrzeby użytkownika, informatycy stają się kontrolerami i serwisantami rozwiązującymi problemy użytkowników [Rosiński 2013, s. 60]. Taki proces oznacza dla firm zatrudniających informatyków konieczność przemiany „maga” mówiącego językiem zrozumiałym dla wybranych i strzegącego tajemnic technologicznego sacrum przed profanami. Obecnie bardziej pożądanym wydaje się informatyk funkcjonujący w roli technika przyjaznego dla użytkownika końcowego. Przemiana ta jest ważna nie tylko ze względu na relacje informatyków z klientami zewnętrznymi, lecz także na relacje między samymi osobami współpracującymi w obrębie firm z branży ICT. Jak zauważa Murray Cantor [2004, ss. 204–205], „jeśli efektywność pracy zespołowej ma rosnąć, to konieczne jest rozwijanie umiejętności interakcji pomiędzy członkami zespołu i pomiędzy zespołem a klientem”.

**Rysunek 1. Dynamika wzrostu efektywności obróbki informacji dla branży IT – szczegółowe etapy wzrostu związane ze zmianami technologicznymi**



Źródło: opracowanie własne na podstawie Warnecke 1999, s. 27.

Konieczność przemiany „maga” w technika często nie jest akceptowana przez samych pracowników. We współczesnych organizacjach specjaliści ICT muszą w coraz większym stopniu rozumieć tak zwany biznes organizacji, dla której pracują, umiejętności techniczne są dzisiaj konieczne, lecz same w sobie coraz częściej nie wystarczają. Osoby zarządzająca w branży ICT często mówią o swoich pracownikach, że „nie chcą pogodzić się ze swoją rolą usługową wobec innych działów firmy” czy też „nie rozumieją strony biznesowej firmy, dla której pracują” [Rosiński 2013, ss. 60–61]. Można zatem uznać, że perspektywa długoterminowa wskazuje na zasadność rozwoju kompetencji społecznych pracowników branży ICT. Odrębnym aspektem są postawy samych „zainteresowanych” – o tym traktuje część empiryczna artykułu.

### **Działania podejmowane przez organizacje**

Wymóg współpracy i związana z tym konieczność kształtowania kompetencji społecznych nie są niczym nowym ani w gospodarce, ani w zakresie nauk o zarządzaniu. W dobie gospodarki industrialnej istotna była współpraca, jednak miała ona charakter czysto wykonawczy (np. jeśli nie założymy osi w samochodzie, następna osoba nie będzie mogła założyć kół). Obecnie owa współpraca często występuje w innych obszarach pracy. Tak zwana „nowa gospodarka” odchodzi od tradycyjnych czynników produkcji, którymi są kapitał, ziemia i praca, ponieważ w stosunku do wiedzy stały się one wtórne. Najważniejszymi kierunkami zmiany są m.in.: zwiększenie się ilości prac wymagających specjalistycznych kwalifikacji oraz obsadzenia stanowisk wysoko wykwalifikowanymi pracownikami wiedzy – ekspertami organizacyjnymi; tworzenie zespołów przez wysoko wykwalifikowanych pracowników, którzy mogą współpracować ze sobą z oddalonych od siebie miejsc [Rosiński 2013, s. 21]. Pracodawcy oczekują od swoich pracowników nie tylko umiejętności twardych i szerokiej wiedzy, lecz także kompetencji miękkich. Komunikatywność, umiejętność pracy w zespole czy elastyczność pozwalają na dostosowanie się do zespołu, a co za tym idzie – efektywną pracę [Rosiński 2013, s. 27].

Organizacje działające na rynku ICT starają się zwiększyć kompetencje społeczne informatyków – wydaje się, że niezależnie od tego, czy są świadome długoterminowych tendencji rynkowych, czy też nie. Kompetencje społeczne są ważne nie tylko podczas budowania relacji w klientami zewnętrznymi (ten obszar jest opisywany w wypadku perspektyw długoterminowych). Ma także znaczenie dla pracy projektowej (zatem relacji z klientami wewnętrznymi) – obecnie może być trudno znaleźć projekt z branży OCT, gdzie prace wykonywane są indywidualnie oraz samodzielnie

nie. Także częsta w branży ICT praca w projektowych zespołach wirtualnych wiąże się z kompetencjami społecznymi – kluczową kwestią pozostają aspekty powiązane z kompetencjami społecznymi, takie jak: dynamika funkcjonowania zespołu; budowanie zaufania; rozwiązywanie konfliktów; wyjaśnianie celów, ról i odpowiedzialności; podejmowaniem decyzji [Bartoszek 2003, s. 21; Horwitz i in. 2006, ss. 483–484; Rosiński 2008, ss. 475–479].

## **Znaczenie integracji pracowniczej jako narzędzia rozwoju kompetencji społecznych pracowników w segmencie ICT na podstawie badań własnych**

Organizacje z branży ICT próbują na różne sposoby zwiększyć kompetencje społeczne swoich pracowników. Jednym z narzędzi jest organizowanie wydarzeń służących integracji pracowników. Narzędzie to wydawało się nieco problematyczne w świetle opisów informatyków jako pracowników. Jednak biorąc pod uwagę, że część opisów pracowników branży ICT może mieć charakter stereotypowy, wartościone wydało się sprawdzenie, jak działania organizacji służące integracji pracowników postrzegane są przez samych adresatów tych wydarzeń oraz jakie są oczekiwania rozwojowe pracowników co do kompetencji.

### **Procedura badań własnych**

Po przeglądzie literatury przedmiotu kolejny etap eksploracji obszaru badawczego został zrealizowany poprzez wywiady indywidualne z osobami zarządzającymi w branży ITC oraz spoza branży ITC. Wywiady miały na celu weryfikację zagadnień badawczych przed zbudowaniem kwestionariusza. Zasadnicza część badań polegała na wykorzystaniu badań sondażowych. Na potrzeby badania wykorzystano kwestionariusz do samodzielnego wypełniania, do którego osoby badane miały dostęp za pośrednictwem strony internetowej. Przeprowadzonych zostało 121 ankiet, jednak 21 z nich musiało zostać odrzuconych, ponieważ mimo rozpoczęcia wypełniania formularza czynność ta nie została zakończona lub też respondenci nie mieli styczności z wydarzeniami firmowymi określanymi jako integracja pracownicza. Ostatecznej analizie zostało poddanych 100 ankiet przeprowadzonych wśród informatyków.

Dobór respondentów został oparty na technice doboru nieprobabilistycznego, głównie na metodzie kuli śnieżnej oraz dostępności badanych. Aby pozyskać re-

spondentów, wykorzystane zostały portale społecznościowe oraz branżowe fora internetowe.

Interpretacja zebranego materiału badawczego koncentrowała się wokół zagadnień, które były istotne dla osób zarządzających z branży ICT:

1. Czy integracja jest ważna dla samych informatyków?
2. Czy standardowe metody integracji pozytywnie wpływają na postawy pracowników IT?
3. Jakie inne metody mogą być efektywne w integracji pracowników segmentu ICT?

W tej kolejności były analizowane i interpretowane dane uzyskane za pomocą ankiet.

### **Prezentacja i interpretacja wyników**

Analiza i interpretacja zebranych za pomocą ankiet wypowiedzi pracowników sektora ICT koncentrowała się wokół trzech wymienionych powyżej obszarów. Pierwszym z nich była: integracja pracownicza i jej znaczenie w perspektywie samych informatyków. Dane odnoszące się do tego obszaru zostały zebrane na wykresie 1 oraz na wykresie 2 – obrazują one pozytywne i negatywne aspekty wydarzeń służących integracji pracowniczej.

W zakresie postrzegania zarówno pozytywnych, jak i negatywnych aspektów wydarzeń służących integracji badani mogli wybrać kilka odpowiedzi spośród zaproponowanego zakresu, stąd procent odpowiedzi nie sumuje się do 100. Wśród pozytywnych aspektów integracji (zob. wykres 1) aż 72% ankietowanych odpowiedziało, że spotkania integracyjne poprawiają atmosferę w pracy. Z kolei 50% badanych wskazało, że integracja poprawia jakość pracy i jej wyniki. Niemal połowa respondentów (44%) zwróciła uwagę na możliwość poznania nowych ludzi. W mniejszym stopniu (38%) w opinii osób badanych spotkania takie pomagają w budowie relacji między pracownikami różnych szczebli zawodowych.

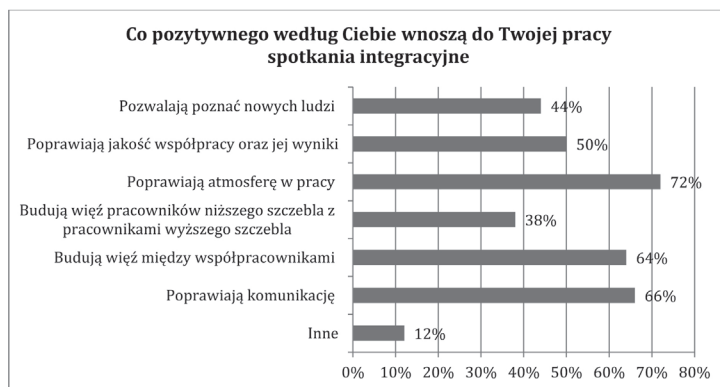
Podstawowym problemem (zob. wykres 2) wskazywanym przez ankietowanych był sztuczna atmosfera i nienaturalność spotkań (34%). Na drugim miejscu uplasowało się poczucie przymusu uczestnictwa (26%). Niemal tyle samo osób (24%) wskazywało na formy integracji jako niedostosowane do ich potrzeb.

W świetle zaprezentowanych wyników wydaje się, że informatycy, mimo wielu doniesień wskazujących na ich indywidualizm i słabą komunikatywność, sami podkreślają znaczenie integracji w pracy. Dostrzegają oni pozytywne elementy wynika-



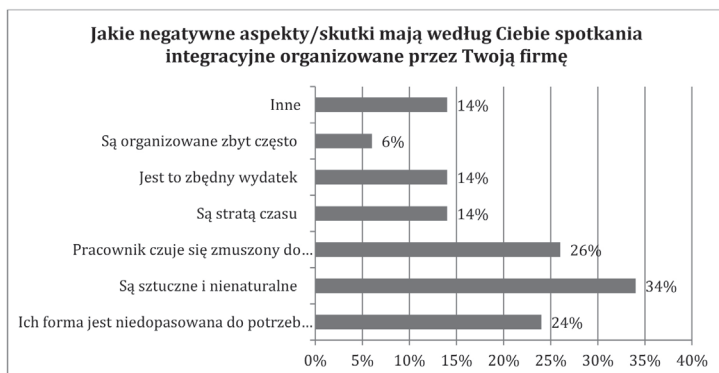
jące z budowania więzi i polepszania kontaktów między pracownikami. Znacząca liczba osób badanych wskazała pozytywne elementy integracji, przeważały one nad wskazaniami wyborów elementów negatywnych. Można zatem przypuszczać, że większość badanych odczuwała potrzebę tworzenia relacji pracowniczych nieopierających się jedynie na wykonywanej wspólnie pracy.

**Wykres 1. Pozytywne elementy integracji**



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

**Wykres 2. Negatywne skutki integracji**

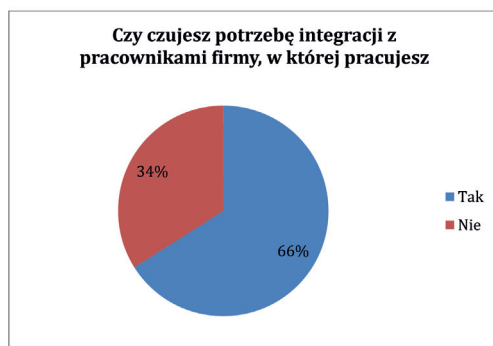


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

O potrzebie integracji z innymi pracownikami firmy świadczą, jak się wydają, także dane zebrane na wykresach 3 i 4. Informatycy deklarują potrzebę integracji z innymi oraz najchętniej (56% osób badanych – zob. wykres 4) z najbliższymi współpracownikami.

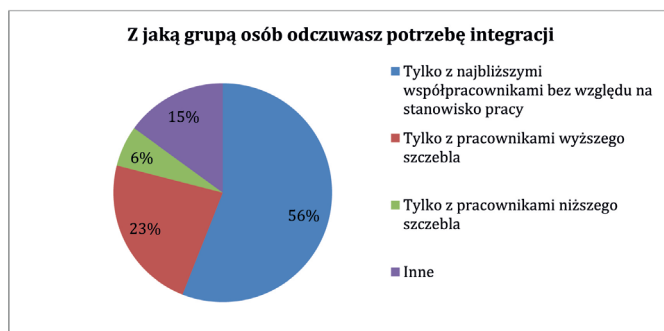
Mimo pewnej wadliwości pytań z wykresów 3 i 4 można przypuszczać, że odpowiedzi respondentów potwierdzają wcześniejsze badania [Kinnie, Swart 2012; Rosiński 2013] mówiące o tym, że informatycy specyficznie dobierają grupę osób, z którą chcą utrzymać kontakty. Preferowane jest integrowanie się ze współpracownikami posiadającymi wysokie kompetencje zawodowe – z ekspertami organizacyjnymi; łatwiej nawiązuje się kontakty w gronie osób wykształconych na kierunkach informatycznych. Zatem możliwe jest ograniczanie grupy, w której informatycy chcą przebywać.

**Wykres 3. Potrzeba integracji z innymi pracownikami firmy**



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

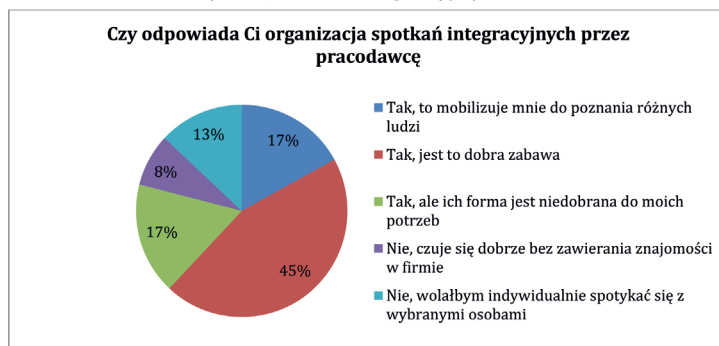
**Wykres 4. Grupy, z którymi chcą się integrować osoby badane**



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejny obszar analiz i interpretacji był związany z próbą sprawdzenia, czy standardowe metody integracji pozytywnie wpływają na postawy pracowników branży ICT wobec tego rodzaju działań. W tym wypadku można było wybrać jedną z odpowiedzi (wykres 5).

Wykres 5. Ocena oferowanych spotkań integracyjnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Niemal połowa osób badanych pozytywnie postrzega spotkania integracyjne jako dobrą zabawę (45%) mobilizującą do poznania różnych osób (17%). Mamy także sporą grupę osób badanych wskazujących na negatywne aspekty spotkań integracyjnych, takie jak brak doboru formy do potrzeb (17%), preferencję indywidualnych spotkań (13%) czy też przeświadczenie o możliwości dobrego funkcjonowania w firmie bez integracji ze współpracownikami (9%). Łącznie negatywne aspekty spotkań integracyjnych lub brak potrzeby uczestnictwa w nich wskazało 38% badanych osób. Warto przy tym wrócić do danych z wykresu 2, gdzie podstawowym problemem wskazywanym przez ankietowanych była sztuczna atmosfera i nienaturalność spotkań (łącznie 34%) oraz poczucie przymusu uczestnictwa (26%) i brak dostosowania spotkań integracyjnych do potrzeb pracowników (24%).

Można zatem uznać, że standardowe metody integracji pozytywnie działają na znaczną część (45%) pracowników ICT. Jednak przy odpowiednim ich dostosowaniu integracja w każdej formie może być bardziej efektywna (i zmniejszyć 38-proc. grupę osób o postawach negatywnych lub obojętnych). Informatycy przyznali, że integracja ma znaczenie, i widzą jej pozytywne aspekty, nie zawsze jednak przybiera ona odpowiednią formę. Wśród informatyków istotne jest przekonanie o konieczności dopasowania metod oddziaływania do ich potrzeb. Nie chodzi tu jedynie o formę, lecz także o częstotliwość spotkań czy wielkość grupy integrowanej. Ponadto należy unikać wątków powodujących poczucie sztuczności i przymusu, a zatem zbytniego formalizowania zapraszania na tego rodzaju spotkania i zbyt oficjalnego ich przebiegu. Na bazie przeglądu obecnie stosowanych form integracji (zob. wykres 6 oraz wykres 7) można pośrednio wnioskować, iż efektywną formą integracji w segmencie ICT może

być wspólne wyjście na piwo czy kręgle. Nie wymaga on bowiem oficjalnego zapraszania czy sformalizowanego przebiegu, jednocześnie samoistnie buduje nieformalną więź.

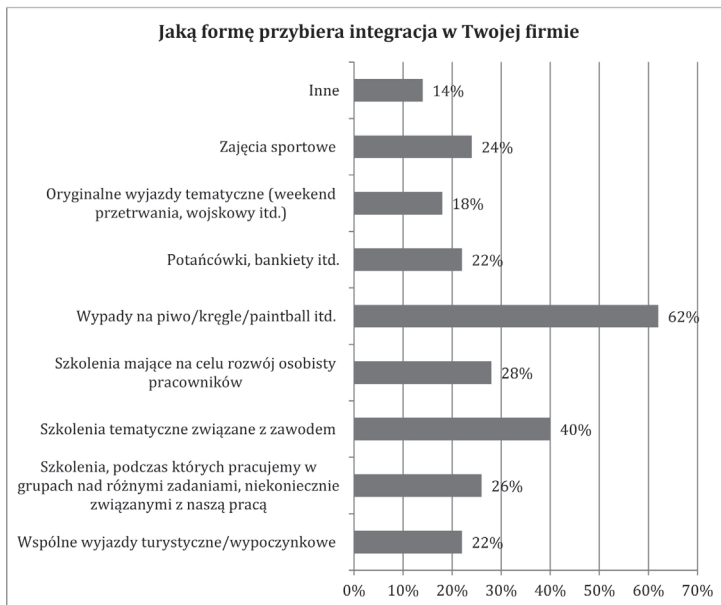
Ostatnim z badanych aspektów było sprawdzenie, jakie inne metody mogą być efektywne w zwiększaniu kompetencji społecznych pracowników segmentu ICT. Przeanalizowano przy tym stan obecny (wykres 6) oraz oczekiwania wobec aktualnie stosowanych form integracji (wykres 7), jak również oczekiwania wobec nowych rozwiązań organizacyjnych w zakresie integracji pracowniczej (wykres 8).

Najczęściej stosowaną formą integracji jest wyjście na piwo/kręgle/paintball (wykres 6). Ta opcja wybierana jest przez 62% badanych (możliwe były wybory wielokrotne). Oznaczać to może wspomniane wcześniej preferowanie nieformalnego rodzaju wydarzeń.

Warto zwrócić uwagę, że osoby badane za formę integracji uznają również szkolenia tematyczne związane z zawodem (40% wyborów – jest to druga w kolejności preferowana opcja). Z jednej strony oznaczać to może obecne w innych badaniach pracowników sektora ICT opisy silnej orientacji informatyków na swój rozwój zawodowy, doskonalenie się, co niekiedy prowadzi do utożsamiania życia zawodowego z życiem osobistym [Kinnie, Swart 2012; Rosiński 2013]. Z drugiej strony taki wynik może osłabiać znaczenie wcześniejszych odpowiedzi respondentów (wykresy 3, 4, 5): skoro szkolenia zawodowe są dla 40% badanych informatyków formą integracji, to nieco mniej jednoznacznie można patrzeć na sygnalizowane wcześniej potrzeby integracji z pracownikami firmy. Jednak wyniki odnoszące się do pozytywnego nastawienia wobec integracji z innymi pracownikami mogą być uznane za tak samo znaczące jak wcześniej, jeśli będziemy pamiętać o tym, że informatycy chcą integrować się głównie z innymi ekspertami organizacyjnymi ze swojej branży, a szkolenia zawodowe są właśnie szansą na tego rodzaju zacieśnienie kontaktów zawodowych.

Informatycy przyznają, że integracja ma dla nich znaczenie i widzą jej pozytywne aspekty, nie zawsze jednak przybiera ona odpowiednią dla nich formę. Część osób sugeruje złe dopasowanie grup integracyjnych czy metod (zob. wykres 5). Ponadto organizowanie konkretnych spotkań mających na celu budowanie więzi pracowniczej często odbierane jest jako zabieg sztuczny, nieszczerzy, a pracownicy czują się zmuszeni do uczestnictwa w nich, co nie wspomaga samego procesu (zob. wykres 2). Patrząc na najczęściej realizowane formy integracji (wykres 6), można by przypuszczać, że potrzeby większości badanych zostają zaspokojone przez podstawową metodę integracji, jaką jest wyjście na piwo czy kręgle oraz przez szkolenia zawodowe.

Wykres 6. Obecnie stosowane formy integracji



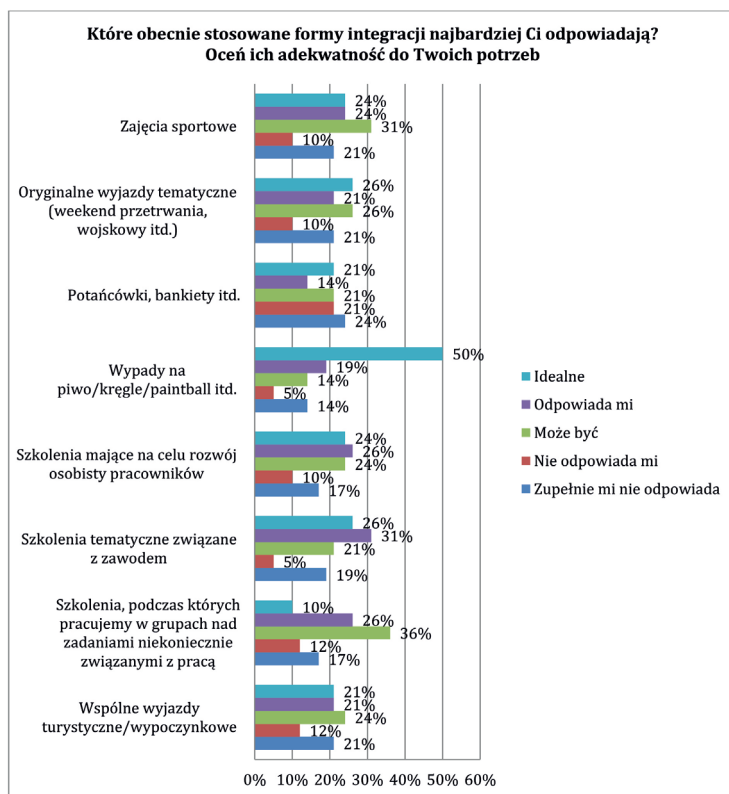
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Można by zatem, w kategoriach specyficznej raczej dla eseju syntezy, uznać, że zamiast oczekiwania „Chleba i igrzysk”, charakterystycznego dla gospodarki preindustrialnej, mamy w gospodarce postindustrialnej oczekiwanie sprowadzające się do zawołania: „Piwa i szkoleń eksperckich”. Odchodząc od języka eseju, warto zauważyć, że potrzeby pracowników niekoniecznie sprowadzają się do tych samych punktów co najczęściej proponowane przez organizację formy wydarzeń społecznych. Zatem oczekiwania pracowników mogą być nieco inne niż to, co organizacje obecnie proponują. Zjawisko to można łatwo zobrazować anegdotyczną metaforą zaczerpniętą z języka psychoterapii: „Żona przez 30 lat serwuje mężowi zasmażaną marchewkę z groszkiem. Mąż nie protestuje, chociaż to danie mu nie smakuje, nie chce zaburzać relacji (sprawić żonie przykrości / wywołać kłótni). Zatem żona uznaje, że zasmażana marchewka z groszkiem to przysmak męża, i zwiększa częstotliwość podawania potrawy”. Przenosząc metaforę na obszar organizacji, możemy przypuszczać, że: najczęściej proponowanymi przez organizacje formami integracji są wyjścia na piwo i kręgle; jednak częstość ta nie musi oznaczać, że jest to ulubiona forma integracji społecznej pracowników sektora ICT.

Poszukiwanie nowych narzędzi służących integracji pracowniczej, a tym samym rozwojowi kompetencji społecznych wiąże się z kolejnym pytaniem (wykres 8) do-

tyczącym wartościowania atrakcyjności nowych, niestosowanych do tej pory przez organizację form integracji pracowniczej. Jako idealne nowe formy integracji wskazywano obszar związany z grami planszowymi i/lub RPG oraz wyjazdy na spotkania zawodowe i targi. Jeśli zsumujemy odpowiedzi („Tak” oraz „Raczej tak” – w naszej skali były to odpowiedzi: „Idealnie” oraz „Odpowiada mi”), to właśnie gry i wyjazdy związane z rozwojem zawodowym stanowią zdecydowany priorytet. Wieczory filmowe nie zdobyły wielkiego grona entuzjastów, jednak jeśli podobnie jak wcześniej zsumować odpowiedzi („Idealnie” oraz „Odpowiada mi”), to okazuje się, że łączna ocena pozytywna jest na podobnym poziomie jak wcześniejsze najbardziej preferowane opcje.

**Wykres 7. Ocena obecnie stosowanych form integracji**

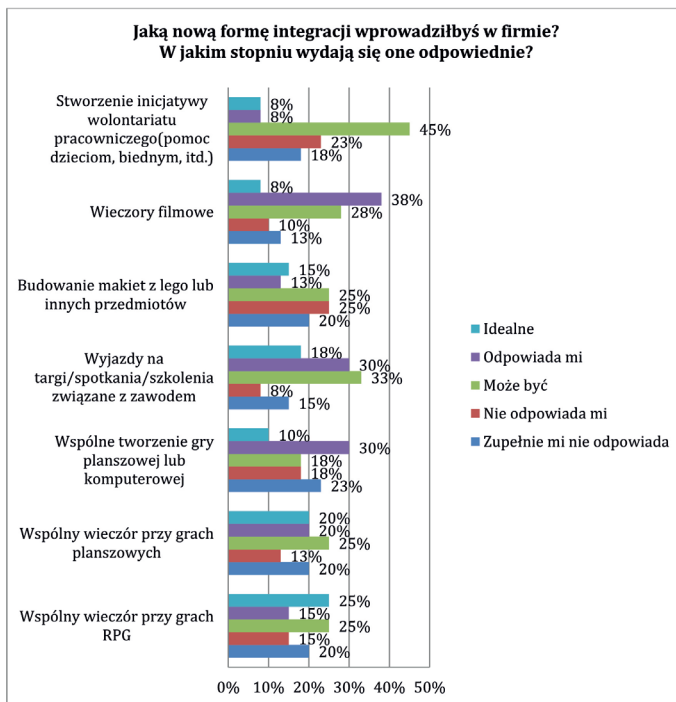


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Opcja wolontariatu znalazła się wśród stosunkowo rzadko wartościowanych pozytywnie, jednak wiele osób było niezdecydowanych – jeśli organizacja postawiłaby

na czytelne i atrakcyjne wzorce zachowania, można by z wolontariatu uczynić równie atrakcyjną opcję co gry i wyjazdy na targi. Tego rodzaju działania wymagałyby jednak spójnego, stosunkowo prostego przekazu, gdyż moglibyśmy mieć do czynienia z koniecznością budowania nowych umiejętności czy nawyków.

**Wykres 8. Ocena obecnie stosowanych form integracji**



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Konieczność poszukiwania i wdrażania nowych form integracji pracowniczej, a tym samym rozwoju kompetencji społecznych, staje się znacząca w świetle jednego z (jak się wydawało) pobocznych poleceń: „Wymień aspekty życia prywatnego, które mogłyby zostać wykorzystane w procesie integracji pracowniczej”. Najczęstszymi odpowiedziami były: sporty drużynowe, informatyka, alkohole. Doceniając otwartość osób badanych, warto rozważyć, czy jednak obecna (zaczepnięta z eseju) opcja „Piwa i szkoleń eksperckich” nie jest odzwierciedleniem oczekiwań pracowniczych, a wyzwaniem dla organizacji jest budowanie integracji pracowniczej wokół innych, nowych dla pracowników aktywności, a co za tym idzie – także nowych wartości.

## Podsumowanie

Badani pracownicy z branży ICT zaskakująco pozytywnie wartościują integrację pracowniczą jako propozycję ze strony zatrudniających ich organizacji. Jednak wyzwaniem dla organizacji pozostaje dopasowanie form integracji tak, aby przy zachowaniu wymogu „nieformalności” zaproszeń i przebiegu wydarzenia nie sprowadzać go do oblanego piwem spotkania przy kręglach lub szkolenia zawodowego służącego integracji wybranych ekspertów.

Poszukiwanie nowych form integracji (np. pozytywnie odbierany przez osoby badane wolontariat) i proponowanie ich w organizacji poprzez spójny i prosty przekaz mogłoby nie tylko wzbogacić ofertę działań ze strony działów personalnych, lecz także spowodować, że integrowanie się zespołu zostanie zogniskowane wokół nowych wartości.

Tego rodzaju działania, poprzez wyjście poza strefę komfortu (opisaną w tekście przez hasło „Piwo i szkolenia eksperckie”), mogłyby stanowić szansę rozwojową dla szerokiego zakresu kompetencji społecznych (nie tylko takich jak komunikacja, ale także współpraca, zaufanie, planowanie, kierowanie zespołem). Mogłyby także stać się szansą dla organizacji na kształtowanie lojalności pracowniczej i marki pracodawcy dzięki nowym działaniom z zakresu ZZL i odróżniającym od konkurencji wartościami powiązanym z marką pracodawcy.



## Bibliografia

**Anton J. (1996)**, *Customer relationship management. Making hard decisions with soft numbers*, Prentice Hall.

**Bartoszek A. (2003)**, *Kapitał społeczno-kulturowy wobec wymogów rynku*, UŚ, Katowice 2003.

**Bashein B., Markus M. (1997)**, *A credibility equation for IT specialists*, „Sloan Management Review”, nr 38(4).

**Burn J., Szeto C. (2000)**, *A comparison of the views of business and IT management on success factors for strategic alignment*, „Information & Management”, nr 37(4).

**Cantor M. (2004)**, *Jak kierować zespołem programistów*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa.

**Carlyle R. (1990)**, *The out of touch CIO*, Datamation.

**Enns H., Huff S., Golden B. (2003)**, *CIO influence behaviours. The impact of technical background*, Information & Management 40(5).

**Horwitz F.M., Bravington D., Silvis U. (2006)**, *The promise of virtual teams: identifying key factors in effectiveness and failure*, „Journal of European Industrial Training”, Vol. 30, nr 6.

**Kakabadse A., Korac-Kakabadse N. (2000)**, *Leading the pack. Future role of IS/IT professionals*, „Journal of Management Development”, nr 19 (2).

**Kanter J. (1999)**, *Messages from the past, lessons for the future. In-depth interviews with successful veteran CIOs*, „IT Performance Improvement”, nr 2(3).

**Keen P. (1997)**, *It's time for IS to learn civility*, „Computer World”.

**Kinnie N., Swart J. (2012)**, *Committed to whom? Professional knowledge worker commitment in cross-boundary organisations*, „Human Resource Management Journal”, Vol. 22, nr 1.

**Milne J. (2000)**, *Inside every business suit a techie still lurks*, Computing.

**Rosiński J. (2008)**, *Wirtualne zespoły pracownicze – korzystne i niekorzystne konsekwencje dla organizacji* [w:] Pawnik W., Zbiegień-Maciąg L. [red.] *Organizacje w gospodarce innowacyjnej – aspekty społeczne, prawne, psychologiczne*, Wydawnictwo AGH, Kraków.

**Rosiński J. (2013)**, *Postawy zawodowe informatyków: jednostka, zespół organizacja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

**Sellers J. (1996)a**, *No man (or machine) is an Island, Conspectus*, „Organisations and People 4(4)”.

**Sellers J. (1996)b**, *Brain dominance and IT change in practice*, „Organisations and People”, nr 4(4).

**Senge P. et al. (2008)**, *Piąta dyscyplina. Materiały dla praktyka. Jak budować organizację uczącą się*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.

**Stępień M. (2009)**, *Po naszymu*, Computerworld.

**Urząd Statystyczny w Szczecinie (2014)**, *Społeczeństwo innowacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2010-2014*, Warszawa.

**Willcoxson L., Chatham R. (2006)**, *Testing the accuracy of the IT stereotype. Profiling IT managers' personality and behavioural characteristics*, „Information & Management”, nr 43.

**Todd P., McKeen J., Gallupe R. (1995)**, *The evolution of IS job skills. A content analysis of IS job advertisements from 1970 to 1990*, MIS Quarterly.

**Zgierska A. (red.) (2018)**, *Zatrudnienie i wynagrodzenia w gospodarce narodowej w I kwartale 2018 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.

## Bibliografia elektroniczna

**Internetowy System Aktów Prawnych (2007)**, *Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD)*, [online] <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20072511885>, dostęp: 16.05.2015.

**Kodilla (2017)**, *Nadal spada liczba absolwentów kierunków informatycznych w Polsce*, Outsourcing portal [online], <http://www.outsourcingportal.eu/pl/nadal-spada-liczba-absolwentow-kierunkow-informatycznych-w-polsce>, dostęp: 20.08.2018.

**Nowak J. (2008)**, *Informatyk zrzuca sweter*, „Metro”, 15 maja 2008, [online] <http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,91734,4705176.html>, dostęp: 29.07.2018.

**Osiński G. (2011)**, *Informatyka to więcej niż komputer*, „Nasz Dziennik” 4–15 maja 2011, nr 111 (4042), [online] <http://www.naszdziennik.pl/print.php?dat=20110514&i-d=my05.txt&typ=my>, dostęp: 29.12.2011.

**Polska Klasyfikacja Działalności**, gofin.pl, [online] <http://www.klasyfikacje.gofin.pl/pkd/5,2,1533,dzialalnosc-zwiazana-z-oprogramowaniem-i-doradztwem-w.html#D62>, dostęp: 16.05.2015.

**Zespół ekspercki Ministerstwa Gospodarki (2013)**, *Potencjał wzrostu sektora ICT w Polsce w perspektywie do 10 lat, Strategia i biznes*, [online] <http://strategieibiznes.pl/artykuly/it/potencjal-wzrostu-sektora-ict-w-polsce-w-perspektywie-do-10-lat/>, dostęp: 16.05.2015.